



La cartographie des incidences

Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo

Avant-propos par Michael Quinn Patton

L'évaluation des impacts du développement : un défi

Comme le développement a trait essentiellement aux relations qu'ont les gens entre eux et avec leur environnement, la cartographie des incidences est axée sur les gens et les organismes. Elle n'évalue pas les produits d'un programme (p. ex., la pertinence pour les politiques, la réduction de la pauvreté, ou des conflits), mais ce qui a changé dans les comportements, relations, actions ou activités des gens et des organismes avec qui le programme de développement travaille.

Dans son travail conceptuel et pratique des dernières années, la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a dû relever de grands défis. Les organismes de développement sont appelés à démontrer que leurs programmes mènent à un mieux-être important et durable d'un grand nombre des bénéficiaires visés, mais de tels << impacts >> résultent souvent de maintes activités dont aucun organisme ou groupe d'organismes ne peut s'attribuer tout le mérite. L'évaluation des impacts est donc problématique, surtout du point de vue des organismes externes. Pourtant, beaucoup tentent toujours de mesurer des résultats qui sont hors de la portée de leurs programmes.

Pour remédier à cela, le CRDI collabore avec Barry Kibel, Ph. D., du Pacific Institute for Research and Evaluation, pour adapter sa démarche d'ingénierie des incidences à la recherche pour le développement. La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) a collaboré à la mise au point de la méthodologie. Le Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED) et le Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM) en ont fait l'essai. C'est ainsi qu'est née la << cartographie des incidences >>, qui caractérise et évalue les contributions des programmes de développement à l'atteinte des incidences. La méthodologie peut être utilisée au niveau du projet, du programme ou de l'organisme à des fins de suivi et elle peut servir à l'évaluation d'activités en cours ou terminées. Guidée par la participation et l'apprentissage itératif, l'évaluation est fondée sur les enseignements tirés et axée sur l'utilisation. Tous les membres de l'équipe du programme sont encouragés à penser en fonction de l'évaluation.

Cela modifie sensiblement la façon dont un programme comprend ses objectifs et évalue son rendement et ses résultats. Il y a d'abord élaboration d'une vision du mieux-être humain, social et environnemental auquel le programme espère contribuer, puis le suivi et l'évaluation sont centrés sur des facteurs et des acteurs qui sont dans sa sphère d'influence. Les contributions du programme au développement sont prévues et évaluées selon l'influence qu'il exerce sur les partenaires avec qui il travaille à susciter le changement. Le développement résulte des changements de comportement des gens et c'est là l'idée qui est au cœur de la cartographie des incidences.

Cartographie des incidences : le changement chez les partenaires

La cartographie des incidences offre un guide essentiel pour quiconque veut tracer une carte mais aussi pour ceux qui veulent apprendre et accroître l'efficacité. Elle montre en outre qu'il est tout aussi important et critique de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination.
Michael Quinn Patton, avant-propos

La cartographie des incidences est axée sur une catégorie de résultats : les changements dans le comportement des gens, groupes et organismes avec qui un programme travaille directement. Ces changements sont appelés << incidences >>. Avec cette méthodologie, les programmes de développement s'attribuent des contributions à la réalisation d'incidences et non à la réalisation d'impacts sur le développement. Ces incidences peuvent accroître la possibilité d'impacts sur le développement, mais il n'y a pas là nécessairement une relation directe de cause à effet. Au lieu d'essayer de mesurer l'impact des partenaires du programme sur le développement, on suit et évalue les résultats du programme en s'attachant à son influence sur les rôles que les partenaires jouent dans le développement.

Au CRDI, définir les incidences comme des << changements de comportement >>, c'est faire ressortir que, pour être efficaces, les programmes de recherche pour le développement doivent faire plus que produire et diffuser l'information; ils doivent faire participer pleinement les acteurs du développement à l'adaptation et à l'application. Ainsi, les partenaires se voient attribuer le mérite d'avoir joué un rôle dans le développement et en tirent parti, et la contribution des programmes de développement au processus est reconnue. Les programmes trouvent les partenaires avec qui ils vont travailler, puis conçoivent des stratégies visant à les doter des outils, techniques et ressources utiles pour contribuer au développement. Axer le suivi et l'évaluation sur les changements chez les partenaires montre aussi que, même si un programme peut influencer la réalisation des incidences, il ne peut les contrôler, la responsabilité, du changement incombant à ses partenaires limitrophes, à leurs partenaires et aux autres acteurs. Les changements voulus ne sont pas fixés par le programme. La méthodologie offre un cadre et un vocabulaire pour comprendre les changements et évaluer les efforts faits pour y contribuer.

Terminologie

Partenaires limitrophes : individus, groupes et organismes avec qui le programme interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence.

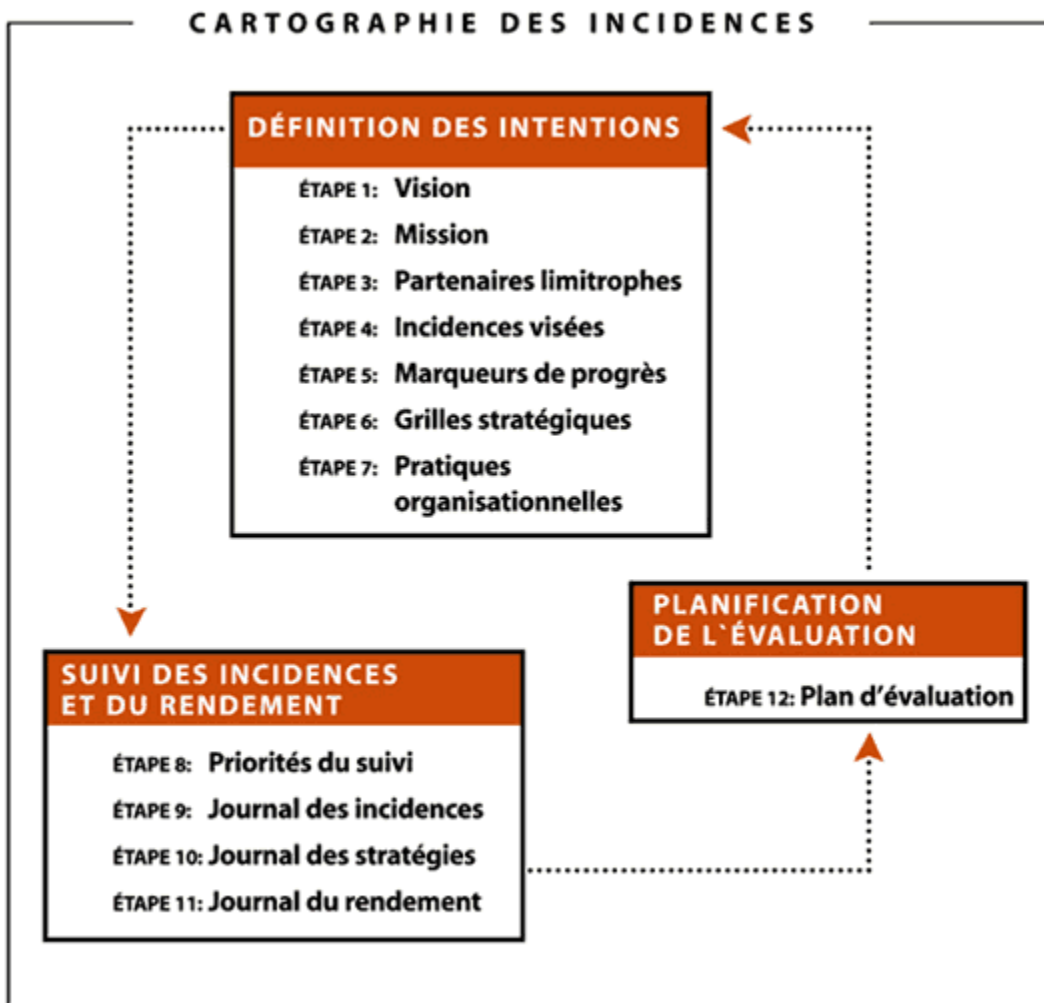
Incidences : changements dans les relations, activités, actions ou comportements des partenaires limitrophes pouvant être logiquement reliés aux activités d'un programme même s'ils ne sont pas nécessairement causés directement par lui. Ces changements visent des aspects précis du mieux-être humain et écologique en offrant aux partenaires limitrophes des outils, techniques et ressources pour contribuer au développement.

Marqueurs de progrès : indicateurs gradués mesurant la profondeur et la qualité, des changements de comportement du partenaire limitrophe.

Cartographie des incidences

- Les incidences du programme sont des changements de comportement des partenaires directs.
- Comment les programmes facilitent le changement et non comment ils le contrôlent ou l'occasionnent.
- La méthodologie reconnaît la complexité des processus de développement et tient compte des contextes où ils se produisent.
- On examine les liens logiques entre les interventions et les incidences au lieu de tenter d'attribuer les résultats à une intervention précise.
- Les objectifs du programme sont inscrits dans le cadre de défis de développement plus grands hors de la portée du programme, pour favoriser et orienter l'innovation et la prise des risques nécessaires.
- Le personnel du programme et les partenaires doivent participer à toutes les étapes de la planification, du suivi et de l'évaluation.
-

Structure



Intégrer l'apprentissage, la réflexion et l'amélioration des programmes

Avec la cartographie des incidences, un programme de développement se dote d'outils lui permettant une réflexion holistique et stratégique sur la façon d'obtenir des résultats. L'idéal, ce serait d'intégrer le suivi et l'évaluation dès la planification du programme, mais cela ne se produit pas toujours et c'est pourquoi il est possible d'adapter et d'employer séparément certains éléments et outils de la méthodologie. Il s'agit d'un processus en trois phases et des feuilles de travail et des outils sont fournis pour chacune d'elles, afin d'aider les programmes à recueillir et à organiser l'information sur leur contribution aux incidences souhaitées.

La cartographie des incidences incite un programme à tenir compte des considérations relatives au suivi et à l'évaluation dès la planification et à les relier à l'exécution et à la gestion du programme. Elle associe également l'évaluation des processus à celle des incidences et convient bien au fonctionnement complexe et à la perspective à long terme des programmes de développement international, dans lesquels les incidences s'entremêlent et il n'est ni facile ni utile de les séparer. En axant le suivi et l'évaluation sur les partenaires limitrophes, le programme peut mesurer les résultats atteints dans sa sphère d'influence, obtenir une rétroaction utile sur les efforts qu'il fait pour améliorer son rendement et s'attribuer le mérite non pas des incidences mais de ses contributions à leur réalisation. On peut voir ci-haut les trois phases de la méthodologie et les douze étapes de l'atelier de planification.

La première phase, la définition des intentions, aide le programme à en arriver à un consensus sur les macrochangements qu'il veut appuyer et à planifier les stratégies à employer. La méthodologie ne peut aider à établir les priorités de programmation et ne peut être utile qu'une fois que les

orientations stratégiques sont fixées et qu'il faut déterminer les objectifs, les partenaires, les activités et les progrès à effectuer. Après avoir établi les changements auxquels le programme souhaite contribuer, il s'agit de choisir des activités susceptibles de maximiser les chances de succès. A cette phase, on répond à quatre questions :

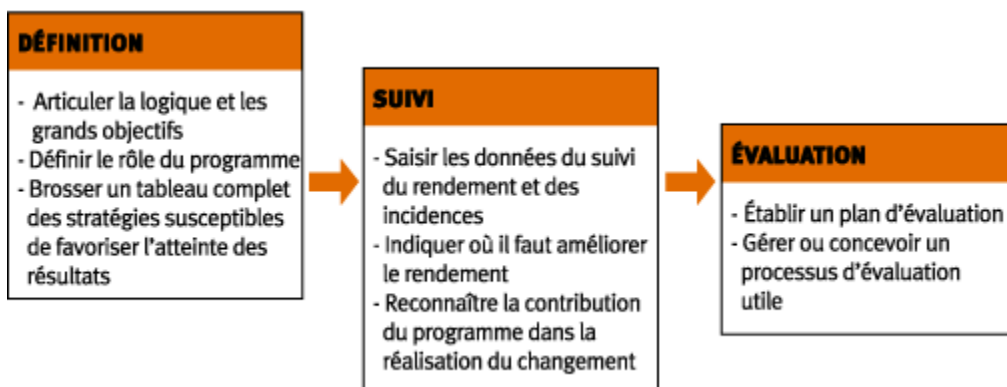


La deuxième phase, le suivi des incidences et du rendement, offre un cadre de suivi constant de tout ce que fait le programme pour aider ses partenaires limitrophes à réaliser les incidences. A l'aide des marqueurs de progrès (un ensemble d'indicateurs gradués des changements de comportement établi durant la définition des intentions), il clarifie les orientations avec ses partenaires limitrophes et suit les incidences (journal des incidences). Le journal des stratégies (pour suivre les stratégies et les activités) et le journal du rendement (pour suivre les pratiques organisationnelles) viennent compléter le cadre de suivi du rendement. Ce cadre lui permet de réfléchir à son rendement et de l'améliorer, en lui fournissant les outils nécessaires, et de réunir des données sur les résultats du travail accompli avec ses partenaires limitrophes. Avec le cadre de suivi de la phase 2, le programme réunit de l'information portant sur plusieurs aspects. L'évaluation stratégique lui permet d'approfondir une stratégie, une question ou un lien pressenti.

La troisième phase, la planification de l'évaluation, aide le programme à établir les priorités de l'évaluation de manière à affecter les ressources et les activités d'évaluation là où elles seront les plus utiles. Le plan d'évaluation stipule les principaux éléments de l'évaluation à exécuter.

Utilisation de la cartographie des incidences

En règle générale, c'est dans le cadre d'un atelier participatif, animé par quelqu'un du Centre ou de l'extérieur qui connaît bien la méthodologie, que s'amorce la cartographie des incidences. L'atelier est axé sur le point de vue des responsables de la mise en oeuvre du programme et porte sur la planification et l'évaluation des changements auxquels ils veulent contribuer. Il est bon que les partenaires limitrophes y assistent afin d'obtenir leur avis sur la pertinence du programme, ses activités et ses orientations. Il peut alors y avoir consensus sur les macrochangements que l'on souhaite favoriser et sur les stratégies à employer pour ce faire. On y déblaie aussi le terrain pour les discussions subséquentes avec les partenaires qui viseront à négocier les intentions et à concevoir un système de suivi et un plan d'évaluation.



La cartographie des incidences aide le programme à préciser les acteurs qu'il vise, les changements auxquels il s'attend et les stratégies qu'il emploie, et à obtenir ainsi des résultats plus utiles. Elle s'avère des plus précieuses pour le suivi et l'évaluation des programmes de développement, dont les résultats et les réalisations ne peuvent être compris à l'aide des seuls indicateurs quantitatifs et qui exigent également une appréciation qualitative en profondeur et en contexte du processus de développement.

Cette méthodologie dynamique est à l'essai au niveau de projets, de programmes et d'organismes. La cartographie des incidences : *intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, par Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, sera publié en français et en anglais à l'automne 2001 et en espagnol au printemps 2002. Les auteurs y expliquent les différentes étapes et donnent des précisions sur l'animation de l'atelier. L'ouvrage comprend des feuilles de travail et des exemples. Nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions.